

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА**

Тема работы
<b>Управление работой персонала «Suning Commerce Group Co»</b>

УДК 005.95

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
<b>3А4Б</b>	<b>Ли Цюши</b>		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Доцент ШИП</b>	<b>Калашникова Т.В.</b>	<b>к.т.н., доцент</b>		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Старший преподаватель ОСГН ШБИП</b>	<b>Феденкова А.С.</b>			

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Ассистент ШИП</b>	<b>Акчелов Е.О.</b>			

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
<b>Доцент ШИП</b>	<b>Юдахина О.Б.</b>	<b>к.э.н.</b>		

# ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»

## БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур

<b>Код результата</b>	<b>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</b>
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Уровень образования бакалавриат  
Период выполнения (осенний / весенний семестр 2017/2018 учебного года)

Форма представления работы:

**бакалаврская работа**

(бакалаврская работа, магистерская диссертация)

**Управление работой персонала «Suning Commerce Group Co»**

**КАЛЕНДАРНЫЙ РЕЙТИНГ-ПЛАН**  
выполнения выпускной квалификационной работы

Срок сдачи студентом выполненной работы:

Дата контроля	Название раздела (модуля) / вид работы (исследования)	Максимальный балл раздела (модуля)
	<b>Изучить теоретические аспекты системы управления персоналом</b>	
	<b>Проанализировать системы управления персоналом в «Suning Commerce Group Co» и выявить пути ее совершенствования</b>	
	<b>Разработать программу корпоративной социальной ответственности для «Suning Commerce Group Co»</b>	

Составил преподаватель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Калашникова Т.В.	к.т.н., доцент		

Принял студент:

ФИО	Подпись	Дата
Ли Цюши		

**СОГЛАСОВАНО:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Юдахина О.Б.	к.э.н.		

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
Руководитель ООП  
О.Б. Юдахина

\_\_\_\_\_  
(Подпись) (Дата)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

**выпускной квалификационной работы бакалавра**

Студенту:

Группа	ФИО
<b>ЗА4Б</b>	<b>Ли Цюши</b>

Тема работы:

Управление работой персонала «Suning Commerce Group Co»	
Утверждена приказом Директора ШИП	№ 3529/с от 18.05.2018
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:**

<b>Исходные данные к работе</b> <i>(публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	<b>Научная литература:</b> статьи, монографии; периодические издания; информация из сети Интернет; статистические данные, первичная информация о фирме и рынке, собранная автором
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	<b>Изучить концепции системы управления персоналом, обобщить существующие</b>

(соотносится с названием параграфов или задачами работы).	<b>методы управления персоналом, принципы и функции системы управления персоналом, изучить особенности системы управления персоналом в Российских организациях, проанализировать существующее управление работой персонала компании и внести предложения по оптимизации управления</b>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> (с указанием разделов)	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
По разделу «Социальная ответственность»	<b>Феденкова А.С.</b>

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</b>	
--	--

**Задание выдал руководитель**

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>Доцент ШИП</b>	<b>Калашникова Т.В.</b>	<b>к.т.н.</b>		

**Задание принял к исполнению студент:**

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>3А4Б</b>	<b>Ли Цюши</b>		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа 71 страница, 3 рисунка, 10 таблиц, 54 источников.

Ключевые слова: управление персоналом, концепция управления, система управления, методы управления персоналом.

Объектом исследования является компания «Suning Commerce Group Co».

Предметом исследования является управление работой персонала «Suning Commerce Group Co».

Цель работы – разработать рекомендации по повышению эффективности работы персонала «Suning Commerce Group Co».

Актуальность заключается в значимости процесса управления персоналом для организации. Управление персоналом в компании является важной и ключевой составляющей всей организации, так как персонал – это основополагающее кадровой составляющей. Достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют ключевое значение для увеличения объемов производства продукции и повышения эффективности работы предприятия в целом.

Научная новизна заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности работы персонала компании розничной торговли.

В результате исследования были разработаны рекомендации по повышению эффективности работы персонала «Suning Commerce Group Co».

Результаты исследования будут применены компании «Suning Commerce Group Co» путем реализации рекомендаций по повышению эффективности работы персонала.

Оглавление	
Введение.....	9
1 Теоретические аспекты системы управления персоналом.....	12
1.1 Концепция системы управления персоналом .....	12
1.2 Методы, принципы и функции системы управления персоналом	20
1.3 Особенности системы управления персоналом в Китайских организациях.....	30
2 Анализ системы управления персоналом в «Suning Commerce Group Co» и пути ее совершенствования.....	35
2.1 Характеристика организации.....	35
2.2. Анализ эффективности системы управления персоналом .....	39
2.3 Разработка мероприятий по повышению эффективности работы	43
2.4 Расчет эффективности предложенных мероприятий.....	47
3 Корпоративная социальная ответственность компании .....	52
3.1 Особенности корпоративной социальной ответственности в Китае .....	54
3.2 Разработка программы корпоративной социальной ответственности для «Suning Commerce Group Co».....	56
Заключение .....	64
Список использованных источников .....	67



## **Введение**

Ключевым фактором успеха работы организации (предприятия, фирмы) являются работники, задействованные в работе компании. В связи с этим нынешняя концепция управления компанией из числа прочих функциональных сфер управленческой деятельности уделяет значительное внимание части кадровой составляющей производства – персоналу предприятия.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки, наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их [3].

Актуальность данной темы совершенствования системы управления персоналом возникает во многих организациях и обусловлена развитием инфраструктуры рынка, изменением характера выполняемых работ и содержанием труда.

К основным задачам системы управления персоналом можно отнести: подбор и найм высококвалифицированных кадров для организации; создание необходимых условий для эффективного использования знаний и опыта работников; совершенствование системы оплаты труда и мотивации; управление внутренними перемещениями и карьерой сотрудников; предоставление работникам возможностей для повышения квалификации.

Проблема данной компании заключается в недостаточно эффективной работе персонала, в следствие чего цели компании достигаются не в полном

объем. В данной работе представлены рекомендации по повышению эффективности работы персонала.

Цель работы – разработать рекомендации по повышению эффективности работы персонала «Suning Commerce Group Co».

Соответственно целям дипломной работы поставлены следующие задачи:

- изучить концепции системы управления персоналом;
- обобщить существующие методы управления персоналом, принципы и функции системы управления персоналом;
- изучить особенности системы управления персоналом в Российских организациях;
- проанализировать существующее управление работой персонала компании и внести предложения по оптимизации управления.

Объектом исследования является компания «Suning Commerce Group Co».

Предметом исследования является управление работой персонала «Suning Commerce Group Co».

Теоретико-методологической базой исследования являются многочисленные литературные источники, посвященные проблемам управления персоналом, мировой опыт работы hr-специалистов, а также учебно-методическая литература и аналитические материалы различных авторов в сфере управления персоналом, таких как Беляцкий Н.П., Дуракова И.Б. и др. В работе использованы аналитический метод для анализа литературных источников, метод синтеза массива знаний об управлении персоналом, а также метод экстраполяции опыта различных предприятий на исследуемое.

Структурно работа состоит из введения, 3 глав с подглавами, заключения, списка использованных источников.

Научная новизна заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности работы персонала компании розничной торговли.

Практической новизной является разработка рекомендаций по повышению эффективности работы персонала, что до этого для компании «Suning Commerce Group Co» не прорабатывалось.

Результаты исследования будут применены компании «Suning Commerce Group Co» путем реализации рекомендаций по повышению эффективности работы персонала.

# **1 Теоретические аспекты системы управления персоналом**

## **1.1 Концепция системы управления персоналом**

В теории и практике менеджмента на протяжении XX века существовал целый список терминов, характеризующих участие людей в производственном процессе, употреблялись такие термины, как: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы и человеческие ресурсы. Однако именно этот термин позволяет раскрыть изменения, происходящие в обществе и в концепциях управления персоналом на протяжении определенного времени.

Развитие менеджмента в двадцатом веке происходило под стремительным изменением взглядов общества, постепенно изменялось понимание роли людей в производстве и влияние работы персонала в целом на эффективность деятельности организации. Таким образом, основываясь на практическом опыте управления персоналом и проводимых научных исследованиях, были сформированы определенные концепции управления персоналом.

Концепцией управления персоналом является система объединения теоретико-методологических взглядов, которые характеризуют понимание, содержание и сущность управления персоналом, отражают важнейшие цели и задачи, показывают существующие критерии, принципы и методы управления. Также концепция управления персоналом показывает организационно-практические подходы, формирующие механизмы ее реализации в существующих внутренних и внешних условиях деятельности компании.

Концепция управления состоит из [15]:

- создания и внедрения методологии управления персоналом организации, предполагающей рассмотрение сущности сотрудников компании как объекта управления, процесса программирования такого

определенного поведения индивидов, которое будет соответствовать целям и задачам компании. Под это и подбираются методы и принципы управления персоналом;

- формирования подходящей данной компании системы управления персоналом, предполагающей постановку определенных целей, разработку функций и структуры управления персоналом организации, проработку вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и сотрудников в процессе выработки, обоснования, принятия и реализации решений, связанных с управлением и деятельностью организации;

- разработки соответствующей технологии управления персоналом и ее реализации, предполагающей наем, отбор, прием сотрудников, их деловую оценку, профессиональную ориентацию, адаптацию на рабочем месте и в коллективе, обучение под выбранную должность и особенности компании, а также управление его карьерными перемещениями, продвижением по служебной лестнице, мотивацию к работе и организацию его труда, управление и контролирование конфликтных ситуаций и стрессов, высвобождения персонала и прочее. К этому же разделу относится взаимодействие руководящего звена компании с профсоюзными организациями, государственными службами занятости и управления безопасностью персонала.

Основой концепции управления персоналом на данный момент составляет возрастающая роль личности каждого отдельного сотрудника, осознание его мотивов и умение воздействовать на них, направляя на цели и задачи, поставленные организацией.

Экономические и политические изменения, происходящие в стране, подвергают жизнь человека значительной неопределенности, что является как большой угрозой, так и возможностью для стабильности существования людей. В таких условиях система управления персоналом играет важную роль, так как с помощью ее механизмов организация может помочь

сотрудникам приспособиться к изменяющимся условиям внешней среды, учитывая личностные особенности каждого путем формирования наиболее подходящей системы управления для данной организации и персонала. Выделяют три фактора, оказывающих влияние на людей в компании [21]:

1. Иерархичность структуры компании, в которой основным механизмом воздействия становятся отношения «власти – подчинения», оказание давления на людей по средствам принуждения и контроля в распределении материальных благ;

2. Культура, созданная обществом в целом и организацией, которая устанавливает определенные нормы поведения и ценности, влияющие на действия личности, заставляющие его поступать в соответствии с тем, что принято в данной культуре и никак иначе, все это происходит без видимого принуждения;

3. Рынок, созданного на основе системы равноправных отношений, построенных на услугах купли-продажи, собственности и сопоставлении интересов продавцов и покупателей.

На практике данные факторы чаще всего действуют в совокупности, и экономическая ситуация в организации зависит от того, какому из этих факторов отдается наибольший приоритет.

При акценте на факторе рынка осуществляется переход от иерархии управления и жесткой системы административного воздействия к более лояльным рыночным отношениям, которым присущи отношения собственности, экономическая выгода, установление партнерских отношений и взаимодействие на основании экономических методов. В связи с этим возникает необходимость отходить от старых ценностей и разрабатывать новые приоритеты ценностей.

Так главным для организации внутри нее становятся сотрудники, а за ее пределами – клиенты, потребители услуг и товаров. Таким образом возникает необходимость в модернизации внутренней культуры и переход сознания сотрудников к осознанию важности потребителей, а не к страху

перед руководством, к инициаторству и генерации новых идей, а не к беспрекословному исполнению приказов сверху, требуется внедрять социальные нормы, основывающиеся на здоровом экономическом смысле. При таких изменениях принцип иерархии станет второстепенным, а главными будут принципы культуры и рынка, что поможет организации идти в ногу со временем.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Главными задачами создаваемых служб становятся: решение вопросов по реализации улучшенной кадровой политики, координация деятельности по управлению человеческими ресурсами в компании. Поэтому происходит увеличение числа функций, которые теперь не ограничиваются только кадровым делопроизводством, но теперь заключаются еще и в разработке систем мотивации персонала, профессиональным передвижением и продвижением работников внутри организации и за ее пределами, выявлению и регулированию конфликтных ситуаций, мониторинг рынка трудовых ресурсов и прочее [45].

Структура службы управления персоналом зависит от ряда факторов: особенностей и характера деятельности компании, характеристик выпускаемой продукции, размером предприятия, культурных ценностей и другого. Для небольших и средних компаний характерно отсутствие специальных подразделений, занимающихся всеми вопросами системы управления персоналом, и поэтому большинство функций управления персоналом перекладывается на руководителей отделов и подразделений, но в крупных организациях создаются специальные отделы и подразделения, занимающиеся разработкой и реализацией системы управления персоналом, не перекладывая части обязанностей на руководителей других подразделений, что позволяет крупным фирмам управлять персоналом наиболее эффективно.

Во многих организациях все отделы и подразделения по работе с персоналом объединяются под началом единого руководителя, отвечающего за персонал организации, что позволяет наиболее детально прорабатывать систему управления персоналом.

Система управления персоналом организации является системой, выполняющей функции управления персоналом, которая включает в себя подсистему линейного руководства и других функциональных подсистем, выполняющих однородные или схожие функции. Существуют такие подсистемы, как:

1. Подсистема линейного руководства, которая управляет компанией в целом, а также функциональными и производственными подразделениями. Главными в этой подсистеме являются руководитель организации, его замы, руководители функциональных и других подразделений, заместители и другие важные руководящие фигуры;

2. Подсистема планирования и маркетинга персонала, которая осуществляет разработку кадровой политики и стратегии системы управления персоналом, анализирует кадровый потенциал и рынок труда, прогнозирует потребности в новых сотрудниках, планирует наем новых рабочих, их оценку и адаптацию, поддерживает взаимосвязь с государственными органами, предоставляющими кадры, организует рекламу для привлечения необходимых сотрудников и закрытия вакансий;

3. Подсистема управления наймом и учетом персонала, которая занимается наймом сотрудников, включая такие этапы, как: проведение собеседования, оценки и отбора персонала – далее осуществляется прием сотрудников, ведется учет приема и перемещений, разрабатываются методы поощрения персонала и система его увольнения, анализируются и вводятся методы профессиональной ориентации и наиболее эффективного использования персонала, а также разрабатывается документационное сопровождение системы управления персоналом;



4. Подсистема управления трудовыми отношениями, которая анализирует и регулирует взаимоотношения в коллективе и межличностное общение, отношения между руководителями и между руководством и подчиненными, контролируются и регулируются конфликтные ситуации и стрессы, проводится социально-психологическая диагностика коллектива, а также происходит контроль за соблюдением этических норм поведения в организации и коллективе, осуществляется взаимодействие с профсоюзными организациями;

5. Подсистема обеспечения нормальных условий труда, которая является звеном, реализующим такие функции, как: соблюдение норм труда ( психофизиологических и эргономических норм), контроль соответствия требованиям технической эстетики, поддержание функций охраны окружающей среды и труда рабочих, а также обеспечение специализированной охраной компанию и некоторых должностных лиц;

6. Подсистема управления развитием персонала, которая занимается разработкой программ обучения, повышения квалификации и переподготовки персонала, вводит в должность новых сотрудников или сотрудников на новом месте, поддерживает и совершенствует систему адаптации новых сотрудников, оценивает кандидатов на открытую вакансию, разрабатывает систему оценки персонала и оценивает его, занимается вопросами реализации деловой карьеры сотрудников и их продвижения по карьерной лестнице, организует работу с кадровыми службами;

7. Подсистема управления мотивацией и стимулированием труда сотрудников, которая занимается разработкой и внедрением новых методов мотивации и стимулирования персонала, нормирует и проводит тарификацию рабочего процесса, разрабатывает систему оплаты труда, возможные формы участия работников в прибыли компании, проводит модернизацию системы морального стимулирования, а также организует нормативно-методическую систему управления персоналом;

8. Подсистема управления социальным развитием, которая организует систему общественного питания, занимается управлением обслуживания жилищно-бытовых условий, развивает культурное и физическое воспитание персонала, следит за соблюдением надлежащего уровня охраны здоровья и отдыха, контролирует обеспеченность рабочих необходимыми детскими учреждениями, также осуществляет надзор за здоровой атмосферой в коллективе, предотвращая конфликты и стрессы, занимается вопросами социального страхования и организацией продажи продуктов питания для сотрудников организации;

9. Подсистема развития организационной структуры управления, которая занимается анализом существующей структуры управления персоналом, проектирует новый и более подходящий вариант организационной структуры управления, разрабатывает штатное расписание и обеспечивает реализацию рекомендаций по усовершенствованию стиля и методов руководства;

10. Подсистема правового обеспечения системы управления персоналом, которая решает правовые вопросы трудовых отношений, согласовывает распорядительные и иные документы по управлению персоналом, проводит консультации для сотрудников и руководителей по юридическим вопросам и решает правовые вопросы в хозяйственной деятельности, связанные с персоналом организации;

11. Подсистема информационного обеспечения системы управления персоналом, которая ведет учет статистики работников, обеспечивает персонал требуемыми информационными и техническими ресурсами, организует работу отделов массовой информации компании, проводит патентно-лицензионную деятельность [17].

Количество подразделений зависит от размеров организации, в небольших компаниях количество подразделений может быть минимальным и выполнять функции всех остальных, а в средних и крупных организациях

количество подразделений может варьироваться в зависимости от потребностей.

Сегодня кадровые подразделения реализуют многие функции, ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим подразделениям. Их интеграция в одном месте свидетельствует о реальном росте влияния человеческих ресурсов в практике внутрифирменного руководства. Такое построение службы позволяет администрации реально управлять этим важным ресурсом и решать сложные задачи повышения эффективности производства.

Опрос специалистов показал, что в настоящее время наибольшие усилия кадровых подразделений (по затраченному времени) направлены на совершенствование трудовых отношений, подбор кандидатов на вакантные должности, разработку и реализацию учебных программ и программ социального развития, а также организацию заработной платы. При этом далеко не во всех случаях они могут самостоятельно принимать соответствующие решения, а делят эту обязанность, прежде всего с линейными руководителями и с другими службами.

Таким образом, сегодня все больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Резко возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения (педагоги) и трудовым отношениям, подготовка которых в широких масштабах ведется в университетах. Из 100 специалистов в среднем 12 – специалисты по тренингу, повышению квалификации и социальному развитию, 37 – по работе с кадрами и 38 являются руководителями общего профиля по работе с персоналом.

В последние годы во внутриорганизационном управлении выделился ряд новых профессий и специальностей, в том числе специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы,

консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию [23].

На основании мирового опыта можно сформулировать основную цель системы управления персоналом, которая заключается в своевременном обеспечении компании подходящими кадрами, максимально эффективное их использование в трудовых процессах и обеспечение их профессионального, социального развития и мотивации.

В соответствии с этими целями формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются закономерности, принципы и методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

## **1.2 Методы, принципы и функции системы управления персоналом**

Управление персоналом в организации заключается в формировании эффективной и подходящей для данной компании системы управления персоналом, которая включает в себя: кадровое планирование, проведение маркетинга персонала, определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале, а также ведет учет и нормирование численности работников.

Система управления персоналом охватывает широкий спектр функций начиная от найма сотрудников и заканчивая процедурой их увольнения. При наиболее детальном рассмотрении выделяют такие функции, как [9]:

- наем, отбор, и прием персонала;
- деловая оценка персонала при найме на работу, аттестации и подборе;
- профессиональная ориентация и трудовая адаптация в коллективе;
- мотивация и стимулирование деятельности сотрудников;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;

- управление конфликтными и стрессовыми ситуациями;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием;
- высвобождение персонала.

Система управления персоналом компании включает в себя информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом также оценивают результативность труда руководителей и специалистов управления, деятельность подразделений системы управления, экономическую и социальную эффективность совершенствования управления персоналом.

Система управления персоналом основывается на трех группах методов управления: административные, экономические и социально-психологические методы (рисунок 1).

Административные методы в свою очередь основываются на власти, дисциплине и взысканиях, такие методы также называют методом кнута.



Рисунок 1 – Система методов управления персоналом организации

Экономические методы базируются на более подходящем использовании экономических законов и по способам воздействия чаще всего называются методом пряника. Социально-психологические методы основываются на возможностях мотивировать и воздействии на персонал морально, поэтому такие методы являются методами убеждения [36].

Административные методы направлены на определенные мотивы поведения людей, такие как: необходимость в дисциплине, чувство долга, желание людей работать в выбранной компании, принципы трудовой деятельности. Данным методам характерен прямой характер воздействия, что означает беспрекословное выполнение регламентов и административных актов. Такие методы также полностью соответствуют правовым нормам, характерным для определенного уровня управления, и актам и распоряжениям, поступающим из вышестоящих органов управления. Также административные методы строятся, исходя из принципов единоначалия, соблюдения дисциплины и ответственности. Такие методы реализуются под организационным и распорядительным воздействием.

Воздействие других двух методов: управленческих и социально психологических – имеет косвенный характер, то есть не следует рассчитывать на мгновенное действие, а также невозможно точно определить силу их воздействия на желаемый результат.

Экономические методы управления являются элементами экономических механизмов, благодаря которым происходит обеспечение прогрессивного развития компании.

Важнейшим экономическим методом управления персоналом является технико-экономическое планирование, которое объединяет и синтезирует в себе все экономические методы управления.

С помощью планирования определяется программа деятельности организации. После утверждения планы поступают линейным руководителям для руководства работой по их выполнению. Каждое подразделение получает перспективные и текущие планы по определенному ряду показателей. Например, мастер участка ежедневно получает сменно-суточное задание от администрации цеха и организует работу коллектива, используя методы управления персоналом. При этом мощным рычагом выступают цены на выпускаемую продукцию, которые влияют на размер прибыли организации. Руководитель должен заботиться о том, чтобы рост прибыли обеспечивался за счет снижения себестоимости выпускаемой продукции. Поэтому необходимо применять четкую систему материального стимулирования за изыскание резервов по снижению себестоимости продукции и реальные результаты в этом направлении. Огромное значение в системе материального стимулирования имеет эффективная организация заработной платы в соответствии с количеством и качеством труда [19].

При рыночной системе хозяйствования в условиях свободного рынка и сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения усиливается роль экономических методов управления. Они становятся важнейшим условием создания целостной, эффективной и гибкой системы управления экономикой организации.

Плановое ведение хозяйства является главным законом функционирования любой организации, которая имеет четко разработанные цели и стратегию их достижения. В рыночной экономике проявление экономических методов имеет иной характер, чем в административной экономике. Так, вместо централизованного планирования утверждается, что организация – свободный товаропроизводитель, который выступает на рынке равным партнером других организаций в общественной кооперации труда. План экономического развития является основной формой обеспечения баланса между рыночным спросом на товар, необходимыми ресурсами и производством продукции и услуг. Государственный заказ трансформируется в портфель заказов организации с учетом спроса и предложения, в котором госзаказ уже не имеет доминирующего значения.

Требуется разработать или выбрать наиболее подходящие критерии эффективности и определить конечные показатели, характеризующие результаты производства и установленные в плане экономического развития, для того, чтобы достичь поставленные цели. Так на мобилизацию сотрудников на достижение поставленных результатов оказывают воздействие экономические методы.

Суть социально-психологических методов управления заключается в применении социального механизма управления, включающего в себя взаимоотношения в коллективе, выявление и воздействие на социальные потребности сотрудников и т.д. При применении таких методов учитываются и используются неформальные факторы, а также интересы личности, групп и коллективов. Эти методы являются определенным способом воздействия на сотрудников организации, основываясь на использовании трудов социологов и психологов.

Управление персоналом организации опирается на законы и закономерности, изучаемые различными науками, связанными с управлением (теория управления, экономическая кибернетика и др.). Но управление



персоналом организации подчиняется и закономерностям, присущим только этому процессу.

Закономерностью управления персоналом является некоторая связь явлений, которые существуют не зависимо от воли и сознания людей, характеризующая внутренние значимые связи между причиной и следствием событий, сложившиеся отношения между разными явлениями системы управления персоналом, а также отношения между сотрудниками в организации и отпечаток этих отношений на характер индивидуума.

Благодаря использованиям, проведенным экономистами, результатов данных исследований в этой области и опыту разработки систем управления персоналом в ряде компаний, можно привести ключевые закономерности, являющиеся объективной основой требований компании требованиям к системе и технологии управления сотрудниками организации [44].

Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом, а также производственной системой и внешней средой.

Подходящее сочетание централизации и децентрализации управления персоналом требует анализа и выбора оптимального уровня централизации функций управления сотрудниками организации в совокупности с частичной децентрализацией. В результате развития производства и изменения его форм может происходить изменения в степени централизации управления персоналом. Однако необходимо четко определить, кто и на каком уровне иерархии принимает решения. Уровень централизации тогда является

высоким, когда между уровнем, на котором принимают решения, и уровнем его исполнителей большой «разрыв», и наоборот.

Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом заключается в явлении усовершенствования всех подсистем и элементов системы управления персоналом сразу, так как совершенствование только одной или нескольких систем или элементов приведет к общему дисбалансу системы управления сотрудниками организации в целом.

Необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя. Простую систему управления персоналом невозможно создать для сложной системы производства.

Изменение состава и содержания функций управления персоналом означает изменение роли разных функций управления персоналом на различных ступенях управления, а также изменения их содержания в связи с развитием организации.

Смысл закономерности минимизации числа ступеней управления персоналом заключается в минимизации уровней управления, так как меньшее число уровней приводит к повышению эффективности управления в целом.

Эффективность процессов системы управления персоналом зависит от действия результирующей разноприложенных сил, которые подчиняются определенной описанной закономерности управления сотрудниками. Эти закономерности взаимодействуют и оказывают влияние друг на друга, в результате чего создается интегрированная результирующая сила. Из этого вытекает необходимость объединения действий закономерностей управления персоналом.

Тесную взаимосвязь и взаимодействие закономерностей управления персоналом можно увидеть на следующем примере. Закономерность

минимизации числа ступеней управления персоналом взаимодействует с закономерностью оптимального сочетания централизации и децентрализации управления персоналом и закономерностью изменения состава и содержания функций управления персоналом. Сокращение числа ступеней управления персоналом приводит к изменению соотношения централизации и децентрализации функций на оставшихся ступенях управления персоналом, изменяя состав и содержание функций управления персоналом на этих ступенях. В свою очередь, изменение функций управления персоналом и соотношения централизации и децентрализации влечет за собой изменение числа ступеней системы управления персоналом.

Далее будут показаны основные закономерности, основанные на межличностных отношениях.

1. Закономерность неопределенности отклика, которая заключается в не одинаковом восприятии индивидуумами внешних раздражителей (воздействий), зависящем от их личностных особенностей, характера воздействия и особенности осуществления воздействия [29].

2. Не соответствующее действительности отображение человека человеком и не соответствующая реальному состоянию самооценка. Это означает невозможность одному человеку максимально полно понять другого и самого себя настолько достоверно и точно, чтобы можно было бы принимать серьезные решения по отношению к другому человеку и самому себе.

3. Закономерность искажения смысла информации, которая заключается в последовательном искажении смысла в процессе передачи информации от одного человека к другому, чем через большее количество людей прошла информация, тем сильнее она будет искажена на выходе.

4. Закономерность психологической самозащиты, которая исходит из предпочтения в первую очередь физической безопасности по отношению к другим людям, не обращая внимание на их психологическую безопасность, в свою очередь по отношению к себе уделяя большое внимание

психологической безопасности и самозащите при посягательстве на нее. Главным мотивом данного поведения является желание сохранить собственное достоинство и статус.

Следует отметить, что данные закономерности в сфере управления персоналом не зависят от сознания, желания и воли человека. В следствие чего возникает острая необходимость изучать и принимать во внимание воздействия закономерностей и их взаимодействия между собой. Если не принимать их во внимание, то могут возникнуть не желательные действия со стороны людей в коллективе, что приведет к возникновению проблем, для решения которых потребуется затратить дополнительный труд и ресурсы.

Данные закономерности сопровождают все процессы управленческой деятельности и влияют на характеристики всех подсистем и структур управления организацией в целом.

Отметим, что еще не все закономерности управления персоналом глубоко изучены и открыты. Закономерности (как и законы) могут прекращать свое действие в силу изменения условий производства и управления, а также в силу прекращения или начала действия экономических законов развития. По мере перехода к рынку такие изменения происходят особенно интенсивно.

Необходимо различать принципы управления персоналом и принципы построения системы управления персоналом.

Принципами управления персоналом является некий свод правил, норм и основополагающих положений, требующих соблюдения руководителями и специалистами организации в процессе управления персоналом. Знакомясь с данными принципами, сотрудники узнают существующие закономерности. Принципы управления сотрудниками компании характеризуют определенные требования экономических законов и закономерностей, действующих в обществе, исходя из этого принципы являются объективными.

Принципы управления персоналом представляют собой огромное множество, однако, система управления персоналом опирается на ряд основных традиционных принципов, таких как: научность, демократический централизм, плановость, единство распорядительства; отбор, подбор и расстановка кадров; сочетание единоначалия и коллегиальности, централизация и децентрализация; линейное, функциональное и целевое управление; контроль исполнения решений и др. Американскими и японскими корпорациями широко используется и ряд других принципов управления персоналом, например: пожизненный наем, контроль за исполнением заданий, основанный на доверии; сочетание этого контроля с корпоративной культурой; принятие решений на основе консенсуса, т.е. обязательное согласие с данным решением большей части работников.

Таблица 1 – Принципы построения системы управления персоналом организации

Наименование принципа	Содержание принципа
Соответствие функций управления персоналом целям производства	Функции управления персоналом возникают и меняются в зависимости от потребностей и целей производства и никак иначе
Первичность функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам службы управления персоналом и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальность соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Принцип определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункций)
Оптимальность соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальные имитаций	Реализацию функций управления персоналом не должно прерывать временное выбытие некоторых сотрудников. Исходя из этого возникает необходимость в возможности имитации каждым сотрудником функций вышестоящего, нижестоящего сотрудника и нескольких работников своего звена

Принципами построения системы управления персоналом является некий свод правил, норм и основных положений, соблюдаемый руководителями и специалистами подразделений управления сотрудниками организации при разработке системы управления персоналом. Данные принципы разрабатываются на основании результатов обобщения экономических законов и закономерностей, присущих черт, начал их действия. Принципы объективны так же, как объективны экономические законы и закономерности [11].

Существует две группы принципов построения системы управления персоналом: принципы, отражающие требования к формированию системы управления персоналом организации, и принципы, характеризующие направления развития системы управления персоналом (подробнее в таблице 1 – Принципы построения системы управления персоналом организации).

Соблюдение данных принципов позволяет сформировать систему управления персоналом, эффективно действующую на любом предприятии.

### **1.3 Особенности системы управления персоналом в Китайских организациях**

Управление персоналом – одна из самых важных функций менеджмента, так как производительной силой и генератором творческих идей остается человек, хотя очень часто в компаниях делаются акценты на вопросах автоматизации производства, механизации процессов или другим техническим аспектам. Ключевое место проблем управления человеческими ресурсами в менеджменте организации определяется тем, что любое предприятие всегда выступает не только как субъект экономической деятельности, но и в качестве социальной системы, особенности которой определяются социальными качествами работников и их потребностями [2]. Это характерно как для государственных предприятий и организаций, так и для различных предпринимательских структур [3], в связи с чем

приобретают важнейшее значение в организации проблемы, связанные с управлением человеческими ресурсами компании.

Руководство компаний уже в 70-е годы двадцатого века начало понимать, что наиболее важным и результативным фактором успешно функционирующей компании является ее персонал. Стало ясно, что из года в год важность этого фактора только возрастает. Таким образом, основной целью управления персоналом является организация и поддержания рационального и качественного формирования, развития и освоения человеческих ресурсов, нужное для повышения конкурентоспособности, как следствие, усиления позиций на рынке, и для повышения экономической эффективности организации. На данный момент, самыми существенными проблемами в организациях считаются проблемы в управление персоналом, и только учитывая культурные особенности каждой страны, можно научиться эффективно управлять персоналом в организации и выработать подходящую систему управления персоналом.

Китай – это огромная развивающаяся страна, имеющая самый большой рынок в мире. Из-за вступления в ВТО у страны появилась возможность поддерживать на мировом рынке такие свои отрасли, как: оптовая и розничная торговля, телекоммуникации, высокие технологии и другие. Это позволяет улучшить политические и рыночные отношения с другими странами для экономического развития страны в целом.

Между китайскими и зарубежными организациями есть значительная разница, которая не обошла стороной и систему управления персоналом, которая имеет ряд своих особенностей.

Человеческие ресурсы в данной стране требуют особого отношения, так как культура организации базируется на особой структурной сбалансированной философии, исходящей из древнекитайской философии. Управление является достижением баланса отношений между компанией и работниками, компанией и потребителями, между различными отделами компании, между любыми ее звеньями, главное – это достичь баланс, при

котором организация будет гармонично существовать. Все руководители в организации должны уметь поддерживать такой баланс, организовывая работу групп, ставя задачи и отдавая другие распоряжения. Команды каждого отдела, каждой структурной единицы должны быть сбалансированы и иметь взаимодополняющий характер, позволяющий проявлять различные требующиеся характеристики, такие как: вдумчивость, рациональность, активность, креативность и т.д. Это показатель идеальной команды [22].

Важно заметить, что прохождение студентами обучения за рубежом в Китае активно поощряется, так как вернувшись обратно в свою страну, они передают компании зарубежный опыт, возможность использовать другие технологии. Сейчас китайские компании активно принимают на работу высококвалифицированных специалистов, имеющих опыт управления за рубежом, создавая тем самым команды высокого уровня, так называемый «воздушный десант».

Отделы управления персоналом организации акцентируют свое внимание на обучении и профессиональной подготовке работников. Так, обучение состоит из четырех программ: повышение квалификации, тренинги способностей управления, обучение организационной культуре и нормам поведения и обучение клиентов.

Следует отметить, что в традиционной культуре больше ценятся семья, коллективизм выступает основой общества, поэтому коллектив ценится больше, чем отдельный индивид. Существующая культура исторически складывалась на протяжении долгого времени, накапливая опыт и знания, в результате став частью повседневной жизни и поведения каждого человека, являющегося носителем данной культуры. Руководство компании высоко ценит способность и готовность сотрудничать и усердно трудиться. В данный момент традиционная культура и традиционный менеджмент активно применяется в практике организаций.

Изучая ценности системы управления персонала, можно выделить наиболее существенные:



1) изменчивость, гибкость и мобильность. Это зависит от происходящих внутренних и внешних изменений и идет из национальных традиций;

2) человек является основой. В управление персоналом, да и в организации в целом, главное место занимает персонал, люди, работающие в организации, атмосфера в коллективе, развитие потенциала работников и их взаимодействие в рабочем процессе;

3) семейные особенности тесно связаны с культурой организации. Доверительные отношения в семье перекладываются на доверительные отношения в организации в целом.

Внимательное отношение к человеческим ресурсам и человеческим отношениям в совокупности с оптимальным и подходящим режимом управления, именно это дает такой эффект.

Особенностью управления персонала является в отличие от общепринятого понятия наличие практически неограниченной власти у топ-менеджеров, они относятся к подчиненным мягко и радушно, с уважением и благодарностями за работу.

Управление персоналом основывается принципе: «Дела зависят от человеческого отношения». Ярким примером может быть отсутствие распределения трудовых обязанностей, отсутствие закрепления за своим рабочим местом при выполнении общего задания. Сотрудники работают, демонстрируя свои способности и особенности, взаимодействуют, уделяя особое внимание человеческим отношениям, что и позволяет создать первоначальную структуру организации.

Но, несмотря на вышеописанный факт, в китайских компаниях существует очень жесткое и авторитарное управление, сопровождающееся усиленным контролем за сотрудниками. В связи с этим в коллективах возникают интриги и быстро распространяются сплетни и слухи, возникает некая борьба среди работников. Именно поэтому одним из важнейших качеств руководителя становится его мастерство управления, способное

выработаться только при многолетнем опыте работы. Вероятнее всего, именно эти факты заставляют руководство подозрительно относиться к простым работникам, контролировать каждый шаг.

Профсоюзные организации в Китае, в отличие от других стран, склонны поддерживать руководителей компаний, поэтому практически отсутствуют забастовки или любые конфликты с руководством.

При формировании современной китайской системы управления персоналом учитывался мировой опыт и не упускались особенности своей культуры. Ещё австралийские учёные Лэйцзи Литэр и Волун Лидэ в книге «Восстановление идеи семьи Жу» писали: «Культура Китая, китайский менеджмент восстанавливаются и, очевидно, выведут страну в 21-м веке в лидеры, а китайский менеджмент в 21-м веке станет предметом подражания в других странах». [5] Следует отметить, что ежегодное увеличение темпов роста, огромные иностранные инвестиции и деятельность большого количества совместных компаний создают весомый вклад в будущее развитие Китая, обеспечивая его высокие темпы.

## **2 Анализ системы управления персоналом в «Suning Commerce Group Co» и пути ее совершенствования**

### **2.1 Характеристика организации**

Suning Commerce Group является одним из крупнейших частных предприятий розничной торговли в Китае. Компания Suning Commerce Group, как фирменная торговая сеть, была основана в 1996 году, ведет свою деятельность в отрасли розничной торговли. После 2000 года Чжан решил попробовать открыть огромные супермаркеты, в которых будут продаваться различные виды техники по ценам, доступным для потребителей. В городе Нанкин был открыт первый такой магазин. За покупками в этот торговый центр стремились не только покупатели, но и мелкие предприниматели, так как цены были действительно низкими. На сегодняшний день компания является одним из крупнейших частных предприятий розничной торговли в Китае со штаб-квартирой в городе Нанкин, провинция Цзянсу.

Suning имеет более 1600 магазинов, охватывающих более 700 городов материкового Китая, Гонконга и Японии для торговли электроникой и бытовой техникой. Компания входит в число трех крупнейших китайских компаний B2C. Категории включают в себя физические товары, такие как: бытовая техника, книги, товары общего потребления, бытовые товары, косметика и средства для ухода за детьми. Общее количество наименований товаров – более 3-х миллионов. С 2004 года организация осуществляет листинг на Шэньчжэньской фондовой бирже.

Suning Commerce Group Co главным образом продает франшизы магазинам розничной торговли электронной техники в Китае. Компания предлагает в основном цветные телевизоры (full HD, 3D, стандартные телевизоры), аудио и видеопроигрыватели, дисковые проигрыватели, холодильники, стиральные машины, цифровые и информационные технологии (ИТ-продукты), мелкая бытовая техника, кондиционеры,

телекоммуникационные продукты и др. Компания также обеспечивает установку, сервисное обслуживание и ремонт электронных приборов. По состоянию на 31 декабря 2010 года компания имела 1311 магазинов в 231 городе по всему Китаю. В 2016 году выручка компании достигла \$75,103 млрд., операционная прибыль – \$6,842 млрд., чистая прибыль – \$5,335 млрд. Количество сотрудников компании Suning Commerce Group насчитывает на 2014 г. более 120 тыс. человек.

Возглавляет компанию её президент, китайский бизнесмен – Чжан Цзиндун (рисунок 2). Он считает, что розничный бизнес становится мощным двигателем для синергетического развития в разных отраслях. Из обращения президента компании на сайте: «Опросив пользователей нашей продукции, мы расширили сферу своей деятельности в различных отраслях промышленности под руководством миссии «Продвижение промышленного прогресса в создании высокого качества жизни для всех». Мы определили наше новое видение «Глобального восхождения, построенного до последней мелочи» в международном развитии; мы объединяем ресурсы и создаем платформы; мы завершили разработку корпоративного плана на основе личной работы с нашим усердием и компетентностью на работе. Мы продолжим наследовать корпоративный дух «Persist, Strive и Never Give Up», чтобы наметить еще один пик и создать новые чудеса в китайской коммерческой истории. Независимо от того, как далеко мы пойдем, мы всегда придерживаемся понятия о том, чтобы быть социальным предприятием, чтобы помогать обществу и выполнять социальные обязанности. В 2015 году мы новаторски применили розничный механизм к борьбе с нищетой, чтобы объединить Интернет и борьбу с нищетой. В последующие годы Suning добьется больших успехов в спорте и предпринимательстве и принесет более позитивную энергию обществу. Оставайтесь добрыми и оставайтесь молодыми. В 2015 году Suning обнародовал свой молодежный манифест с целью всестороннего содействия молодым людям в сфере предпринимательства, спорта, развлечений и жизни.

Молодое Солнце излучает энергию молодости. Новое путешествие только начнется...». Эти слова являются самыми подходящими для политики компании и отражают ее непрерывное развитие, стремление идти в ногу со временем и быть компанией, которой не безразлично общество и общественные проблемы.



Рисунок 2 – Директор компании – Чжан Цзидун

Штаб-квартира компании находится в городе Нанкин, провинция Цзянсу. Филиалы компании находятся в более, чем 700 городов Китая, Японии и Гонконга. Президент компании входит в совет директоров и является генеральным директором компании. Ему подчинены финансовый директор, директор снабжения, исполнительный директор.

Финансовому директору подчинены:

- бухгалтерия;
- экономический отдел;
- отдел планирования.

Директору снабжения подчинены:

- отдел закупок;
- отдел хранения (склады).

Исполнительному директору подчинены:

- отдел продаж;
- отдел маркетинга;
- отдел распределения.

Визуальное представление организационной структуры представлено на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура Suning Commerce Group

За неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных обязанностей руководитель и иные должностные лица компании привлекаются к дисциплинарной ответственности в соответствии с установленным порядком.

Также существует руководитель территориального органа, который:

- распределяет обязанности между своими заместителями;
- утверждает положения об отделах компании;
- назначает на должность и освобождает от должности гражданских служащих (работников).

## **2.2. Анализ эффективности системы управления персоналом**

Менеджмент представляет собой профессиональную деятельность по управлению организацией в условиях риска и неопределенности, когда руководству предоставляется значительная степень свободы в принятии стратегических и тактических решений.

Управленческие процессы на предприятии происходят на основе функционального распределения. Суть управленческой деятельности на всех уровнях управления обеспечивают функции менеджмента.

На сегодняшний день к функциям менеджмента относятся:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

Руководитель, Чжан Чзиньдун, передает обязанности своим заместителям, затем они распределяют их по отделам. Каждый отдел выполняет свою функцию. Рассмотрим важность управления персоналом на примере отдела продаж. Отдел продаж является одним из важнейших в структуре организации, так как от качества работы его руководителя и сотрудников в итоге зависит показатель рентабельности организации.

Отдел продаж осуществляет руководство, контроль и координацию работ по продаже товаров. Менеджер по продажам – значимая фигура в любой компании. Именно этот специалист обеспечивает финансовое

благополучие организации. Главная его задача – оптимизация объема продаж.

Усилия менеджера направлены на привлечение потенциальных клиентов, поддержание заинтересованности реальных покупателей. Основные функции – переговоры с потребителями, заключение с ними договоров, сопоставление показателей уровня продаж за определенный период с установлением факторов, влияющих на его колебания.

К внешним факторам сокращения объема продаж относятся:

- сезонное падение спроса на товар;
- имиджевые потери компании;
- усиление рыночной конкуренции;
- финансово-экономические и политические кризисы.

Внутренними факторами сокращения объема продаж могут быть следующие:

- снижение качества товара и/или уровня обслуживания;
- погрешности в стратегии развития отдела;
- недостаток средств, предназначенных для рекламных целей;
- нерезультативная система мотивирования или стимулирования работников;
- низкий уровень компетенций специалистов.

Исходя из перечня факторов, можно сделать вывод, что управление персоналом в компании напрямую влияет на объем продаж. Правильно подобранный, хорошо обученный и замотивированный персонал может быть максимально клиентоориентированным (что может стать одним из конкурентных преимуществ) и вовлеченным в работу, что поможет компании в целом продавать лучше.

На управляющего продажами возложены обязанности, связанные с разработкой должностных инструкций для каждого работника, составлением плана продаж и проведением мероприятий по расширению рынков сбыта и увеличению объёмов продаж. В его обязанности входит ведение клиентской



базы, налаживание доверительных отношений с поставщиками, заключение договоров и контрактов. Также происходит и в остальных отделах компании, начальники являются ключевыми звеньями, реализующими процесс управления персоналом, от их грамотного руководства зависит результат работы закрепленных за ними людей и общей атмосферы в коллективе.

Одной из функций менеджмента в компании является контроль за своевременной и качественной организацией работы по выполнению требований начальников отделов, не противоречащих целям компании.

Функция организации осуществляется путем формирования структуры организации, а также обеспечением всем необходимым для её работы — персоналом, материалами, оборудованием, зданиями, денежными средствами. В Suning Commerce Group Co реализована линейно-функциональная организационная структура управления. Руководитель направляет необходимые указания и поставленные задачи менеджерам. Они в свою очередь распределяют их по функциональным отделам.

Координация в организации осуществляется без потери времени и информации, менеджеры и работники в отделах работают слаженно благодаря профессиональным навыкам руководителей.

Мотивация труда – очень важная функция менеджмента, включающая в себя стимулирование работника или целого коллектива к деятельности по достижению целей компании путем удовлетворения их собственных интересов, целей и потребностей.

Основные формы мотивации работников в компании «Suning Commerce Group Co»:

- 1) заработная плата, которая является прямой оценкой вклада работника в результаты деятельности компании. Размер заработной платы работника определяется, исходя из его квалификации, личных способностей и трудовых достижений. Также реализуются различные премии и доплаты за большие объемы продаж товаров;

2) система внутрифирменных льгот работникам: оплата расходов на проезд, страхование здоровья работников, эффективное премирование, доплаты за стаж;

3) нематериальные льготы: наличие возможности перейти на скользящий или гибкий график работы, доска почета, присвоение званий, корпоративные мероприятия вне организации;

4) создание благоприятной атмосферы в коллективе путем устранения психологических барьеров между отдельными группами работников, развития доверия и взаимопонимания внутри коллектива, поддержания принципов взаимопомощи и поддержки и моральное поощрение работников.

Данные способы повышения мотивации труда позволяют эффективно использовать трудовой потенциал компании и повышать ее конкурентоспособность на рынке.

Ниже описаны способы повышения эффективности работы сотрудников отдела продаж:

- вознаграждение персонала отдела продаж в зависимости от объема выполнения плана. Премия выплачивается, исходя из существующей статистики выполнения планов продаж. Однако не всегда разрабатывались достижимые планы продаж, как следствие – неадекватная оценка трудовой деятельности сотрудников, из-за чего компания теряла высококвалифицированный персонал;

- применение системы адаптации новых сотрудников или сотрудников на новой должности. Это позволяет персоналу быстрее втянуться в рабочий процесс, наиболее качественно выполнять свою работу и показывает, что сотрудники важны компании;

- проведение спортивных и развлекательных мероприятий. Данные мероприятия позволяют сплотить коллектив и показать значимость людей для организации.

Даже сам президент компании основывается на убеждениях, что любая трансформация основывается на людях, осознании, знании и

способностях. Наряду с общим развитием компании был реализован проект «Реформирование корпоративной культуры», который был запущен в 2015 году. В соответствии с этим проектом была оптимизирована и улучшена корпоративная культура, принципы которой складывались с момента создания компании, путем разрешения конфликтов между новыми и старыми концепциями в течение периода трансформации и расширения организации.

### **2.3 Разработка мероприятий по повышению эффективности работы сотрудников организации**

Эффективная работа сотрудников организации является неотъемлемой частью успешной работы компании в целом. Однако для того, чтобы персонал работал максимально продуктивно и с высокой самоотдачей, требуется адаптировать систему управления персоналом под конкретную организацию и совершенствовать ее по ходу времени. Директор компании понимает, что один из залогов успеха компании – эффективное управление персоналом, которое включает в себя все, начиная с подбора персонала и заканчивая атмосферой в коллективе и дальнейшее развитие каждого кадра.

Разработка мероприятий по повышению эффективности работы сотрудников организации подразумевает разработку и корректирование методов по управлению трудовыми ресурсами, обеспечение персонала всеми необходимыми дополнительными условиями для продуктивной работы, усовершенствование системы мотивации, создание и поддержание благоприятной обстановки, внедрение и укоренение корпоративной культуры. Мероприятия данных направлений позволят создать наиболее подходящую среду для максимально эффективной работы персонала компании.

На основе уже существующих общих мероприятий по повышению эффективности работы персонала были предложены следующие мероприятия, относящиеся к персоналу организации в целом:

- проведение тренингов для руководителей отделов по эффективным методам управления и поддержанию здоровой атмосферы в коллективе. Данное мероприятие поможет руководителям использовать в управление подчиненными самые современные методы, корректно доносить задачи, располагать к себе персонал, настраивать на рабочий лад, мотивировать на решение задач разного уровня и выстраивать уважительные и доверительные отношения;

- проведение тренингов для персонала каждого отдела. Данные тренинги также помогут сотрудникам эффективно использовать рабочее время, поддерживать благоприятную атмосферу в коллективе, максимально быстро и качественно решать поставленные задачи. Данные тренинги для персонала в общем могут использоваться и для поддержания и внедрения корпоративной культуры, для выявления видения организации ее сотрудниками;

- поздравление с днем рождения от лица компании (поздравительное письмо и небольшой подарок). Это поможет повысить лояльность к организации;

- введение обязательной аттестации на соответствие занимаемой должности каждые 3 года. Это поможет выявить сотрудников, не подходящих по уровню компетенций занимаемой должности. Таким образом будет поддерживаться высококвалифицированный состав персонала, что будет положительно влиять на результат работы в целом;

- систематическое проведение курсов повышения квалификации (1 раз в год), позволяющих повышать уровень компетенций, узнавать о передовых методах и технологиях, связанных с конкретной профессией;

- в каждом отделе устраивать плановое собрание раз в неделю для ознакомления с текущим положением дел, подведения итогов деятельности, установления краткосрочных задач и обсуждения более глобальных целей.

В данной работе более подробно рассмотрен отдел продаж, далее будут представлены мероприятия, которые предложены только для данного отдела.

Повышение эффективности работы отдела продаж является комплексной и довольно длительной процедурой, так как каждый процесс имеет ряд своих особенностей и подобрать к ним единый «рецепт» не представляется возможным. Временной интервал цикла привлечения клиентов, типажирование клиентской базы и разработка скриптов продаж для каждого типа, возможность охвата сразу нескольких типовых групп – все это требует особого внимания и учета.

В компанию Suning Commerce Group Co предлагается внедрить следующие мероприятия по повышению эффективности работы персонала отдела продаж:

- формирование адекватных планов продаж. Очень часто случаются ситуации, когда план продаж формируется, не учитывая все необходимые факторы. Таким образом, менеджеры совместно с руководством должны разработать реальные и достижимые цифры, основываясь на полученной ранее информации;

- введение прозрачной системы премирования, основанной на процентном выполнении плана. У работника должен появиться стимул для выполнения плана полностью, при этом четко должна быть видна разница: сколько работник получит, если он выполнит 1/3, 1/2 плана и план полностью. Плюс данная система должна учитывать возможное перевыполнение плана и вознаграждение;

- внедрение соревнований среди персонала, задействованного в продажах. В данном отделе этот вид мотивации сработает отлично (исходя из опыта схожих организаций). По итогам месяца/года премируется работник, осуществивший большее количество продаж;

- размещение фотографии лучшего работника на специальной доске почета. Замена фотографии по итогам месяца, это даст возможность выделиться и стать лучшим каждому.

Все предложенные мероприятия отображены в таблице 2 с указанием сроков и ответственного.

Таблица 2 – Мероприятия по повышению эффективности работы сотрудников организации

<b>№</b>	<b>Мероприятие</b>	<b>Сроки</b>	<b>Ответственный</b>
<b>1</b>	Тренинги для руководителей отделов по эффективным методам управления и поддержанию здоровой атмосферы в коллективе	С сентября 2018 года (1 раз в 3 месяца)	Бан Чжао
<b>2</b>	Тренинги для персонала каждого отдела	С сентября 2018 года (1 раз в 3 месяца)	Ао Пин
<b>3</b>	Поздравление с днем рождения от лица компании	С августа 2018 года (каждый день рождения)	Хэн Ши
<b>4</b>	Обязательная аттестация на соответствие занимаемой должности	С января 2019 года (1 раз в 3 года)	Цзюэ Юнь
<b>5</b>	Систематическое проведение курсов повышения квалификации	С сентября 2018 года (1 раз в год)	Као Шуй
<b>6</b>	Плановое собрание	С августа 2018 года (1 раз в неделю)	Цзин Чжоу
<b>7</b>	Формирование адекватных планов продаж	С января 2019 года (каждый месяц)	Гуа Сунь
<b>8</b>	Введение прозрачной системы премирования	С января 2019 года	Ли Цао
<b>9</b>	Внедрение соревнований среди персонала	С сентября 2018 года (1 раз в месяц)	Сэнь Чжань
<b>10</b>	Размещение фотографии лучшего работника	С сентября 2018 года (1 раз в месяц)	Фоу Лэй

Данные мероприятия помогут установить доверительные отношения в коллективе, поддерживать благоприятную атмосферу для продуктивной работы, лучше организовать рабочий день и поступающие задачи и, в целом, повысить эффективность работы сотрудников организации.

## 2.4 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Рассчитать эффективность предложенных мероприятий – непростая задача, так как результаты невозможно спрогнозировать и описать точно. Они могут проявиться через месяц или год, но, как показывает практика других компаний, данные мероприятия положительно влияют на эффективность работы персонала в конечном итоге, а применимы ли они к данной организации можно узнать, внедрив их на практике.

Эффективность предложенных мероприятий будет определяться по формуле:

$$\text{Эффективность} = (\text{Э} / \text{Зр}) * 100\%, \quad (1)$$

где Э – экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Зр – затраты на реализацию мероприятий, руб.

Расчеты будут делаться ориентировочно, но максимально приближенно к действительности, поскольку спрогнозировать результат точно не представляется возможным. Расчеты проводились для 1 филиала подразделения.

Мероприятия, относящиеся к персоналу организации в целом:

1. Проведение тренингов для руководителей отделов по эффективным методам управления и поддержанию здоровой атмосферы в коллективе.

Затраты: стоимость 1 тренинга для менеджмента компании – 80 000 рублей. Дополнительные затраты на кофе-брейк – 5 000 рублей. Общие затраты – 85 000 рублей.

Эффект: предположительно, эффективность работы сотрудников возрастет на 3%, что принесет 117 187,5 рублей (3% от среднемесячной выручки 1 филиала – 3 906 250 рублей).

Эффективность мероприятия:  $117187,5/85000*100\%=137,87\%$ .

2. Проведение тренингов для персонала каждого отдела.

Затраты: стоимость 1 тренинга – 50 000 рублей, тренинг будет проводится вне рабочего времени на территории компании, дополнительные затраты на кофе-брейк – 8 000 рублей. Общие затраты – 58 000 рублей.

Эффект: предположительно, эффективность работы сотрудников на 5%, что принесет 195 312,5 рублей (5% от среднемесячной выручки 1 филиала – 3 906 250 рублей).

Эффективность мероприятия:  $195312,5 / 58000 * 100\% = 336,75\%$ .

3. Поздравление с днем рождения от лица компании (поздравительное письмо и небольшой подарок).

Затраты: 42 человека работает в 1 филиале, на поздравительное письмо и подарок в среднем выходит 4 000 рублей на человека. Общие затраты – 168 000 рублей.

Эффект: предположительно, эффективность работы сотрудников возрастет на 1%, что принесет 39 062,5 рублей (1% от среднемесячной выручки 1 филиала – 3 906 250 рублей).

Эффективность мероприятия:  $39062,5 / 168000 * 100\% = 23,25\%$ .

Хоть данное мероприятие и не является эффективным, но оно позволяет увеличить лояльность работников и улучшить атмосферу в коллективе, данное влияние оценить не представляется возможным.

4. Введение обязательной аттестации на соответствие занимаемой должности каждые 3 года.

Возникла сложность в оценке, так как невозможно спрогнозировать качественное изменение работы сотрудников и перевести в денежный показатель.

5. Систематическое проведение курсов повышения квалификации (1 раз в год).

Затраты: оплата недельных курсов повышения квалификации – 150 000 рублей. Дополнительные затраты на кофе-брейк – 2 000 рублей. Общие затраты – 152 000 рублей.



Эффект: предположительно, эффективность работы сотрудников возрастет на 2%, что принесет 78 125 рублей (2% от среднемесячной выручки 1 филиала – 3 906 250 рублей). Эффект будет держаться минимум 2 первых месяца после курсов повышения квалификации. Общий эффект – 156 250 рублей.

Эффективность мероприятия:  $156250 / 152000 * 100\% = 102,8\%$ .

6. Плановое собрание раз в неделю. Затраты на данное мероприятие не требуются, а эффект спрогнозировать не представляется возможным. Расчет приблизительной эффективности для данного мероприятия не возможен.

Мероприятия по повышению эффективности работы персонала отдела продаж:

1. Формирование адекватных планов продаж.

Затраты: только временные. В свое рабочее время начальство будет разрабатывать достижимые значения показателей.

Эффект: просчитать не представляется возможным.

2. Введение прозрачной системы премирования, основанной на процентном выполнении плана.

Возникла сложность в оценке, так как невозможно спрогнозировать количество работников, выполнивших план на 1/3, 1/2 и полностью.

3. Внедрение соревнований среди персонала, задействованного в продажах.

Затраты: фиксированная премия – 7 000 рублей лучшему работнику месяца.

Эффект: предположительно, эффективность работы сотрудников возрастет на 1%, что принесет 39 062,5 рублей (1% от среднемесячной выручки 1 филиала – 3 906 250 рублей).

Эффективность мероприятия:  $39062,5 / 7000 * 100\% = 558,04\%$ .

4. Размещение фотографии лучшего работника на специальной доске почета.

Затраты: затраты на печать фотографии – 10 рублей.

Эффект: предположительно, эффективность работы сотрудников возрастет на 1%, что принесет 39 062,5 рублей (1% от среднемесячной выручки 1 филиала – 3 906 250 рублей).

Эффективность мероприятия получается слишком высоким показателем относительно затрат, действует в совокупности с предложением внедрения соревнований.

Эффективность мероприятия:  $39062,5 / 7100 * 100\% = 550,18\%$ .

При прогнозировании экономического эффекта были взяты минимальные процентные показатели. Это показывает эффект мероприятия при минимально прогнозируемом влиянии на работу сотрудников компании.

Итоги расчетов эффективности каждого мероприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Расчет эффективности мероприятий

№	Наименование мероприятия	Затраты на мероприятие, руб.	Эффект от мероприятия, руб.	Эффективность мероприятия, %
1	Проведение тренингов для руководителей отделов	85 000	117 187,5	137,87
2	Проведение тренингов для персонала каждого отдела	58 000	195 312,5	336,75
3	Поздравление с днем рождения от лица компании	168 000	39 062,5	23,25
4	Систематическое проведение курсов повышения квалификации	152 000	156 250	102,8
5	Внедрение соревнований среди персонала, задействованного в продажах	7 000	39 062,5	558,04
6	Размещение фотографии лучшего работника на специальной доске почета	7 100	39 062,5	550,18
<b>Итого</b>		477 100	585 938	

Рассчитаем общую эффективность предлагаемых мероприятий:

Эффективность =  $(585938 / 477100) * 100\% = 122,81\%$

Таким образом, экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный и составит 122,81 %. При затратах на мероприятия в сумме 477 100 руб., произойдет увеличение выручки на 585 938 руб.

В расчетах учитывалось только увеличение выручки, но не стоит забывать, что реализация данных мероприятий приведет к улучшению обстановки в коллективе и поднятию корпоративного духа.

### 3 Корпоративная социальная ответственность компании

#### ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А4Б	Ли Цюши

Институт	ШИП	Кафедра	
Уровень образования	бакалавр	Направление/специальность	Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»	
<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>Стационарное рабочее место (располагается за офисным столом, оснащается стационарными средствами труда); рабочее место работника хорошо проветриваемо, освещено, а также комфортное для работы. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось</p>
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	<p>1. ТК РФ №197-ФЗ (ред. от 30.12.2015)</p> <p>2. Трудовой кодекс РФ, Федеральные законы</p> <p>3. Уставные документы</p>
Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке	
<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стабильность заработной платы;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации.</li> </ul>

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- краткое описание и анализ деятельности организации;</li> <li>- ценности организации;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом;</li> <li>- определение стейкхолдеров организации и взаимодействие с ними.</li> </ul>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности, изучение:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- норм трудового законодательства;</li> <li>- внутренних трудовых договоров;</li> <li>- уставных документов.</li> </ul>
<b>Перечень графического материала:</b>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Таблица 4 – Характеристика корпоративной социальной ответственности в Китае Таблица 5 – Стейкхолдеры компании Таблица 6 – Миссия и стратегия Suning Commerce Group Co и цели КСО Таблица 7 – Стейкхолдеры компании Suning Commerce Group Co Таблица 8 – Структура корпоративной социальной ответственности Таблица 9 – Структура мероприятий в рамках программы корпоративной социальной ответственности Таблица 10 – Затраты на реализацию мероприятий программы корпоративной социальной ответственности с января 2019 года по декабрь 2019 года</p>

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель ОСГН ШБИП	Феденкова А.С.			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А4Б	Ли Цюши		

### 3.1 Особенности корпоративной социальной ответственности в Китае

Корпоративная социальная ответственность – это добровольный вклад организации в развитие общества в социальной, экологической и экономической сферах, относящийся к основной деятельности компании и превышающий минимум, определенный законом. Разработанная политика корпоративной социальной ответственности должна связывать миссию компании и ее маркетинговую стратегию, а также соответствовать ожиданиям общества.

Современная Китайская модель КСО предполагает, во-первых, поддержание развития компании, в том числе, и развитие социальных услуг: вклад в социальное развитие, отчисление как можно больше налогов, предоставление как можно больше новых рабочих мест, стремление приносить больше общественной пользы. Во-вторых, поддерживается взаимосвязь развития и интересов компании и персонала. Развитие персонала, по мнению китайских экспертов в области КСО, следует сделать отправной точкой для развития компании, что станет опорой дальнейшего прогресса компании. В-третьих, поддержание гармоничного развития предпринимательских структур включает бережное отношение к экологической среде, особенно в сфере экономии ресурсов, снижения загрязнения окружающей среды, осуществления гармоничного сочетания развития компании и естественной среды. Более резюмированная информация представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика корпоративной социальной ответственности в Китае

Модели КСО	Азиатская модель КСО
Форма КСО	Скрытая

Продолжение таблицы 4 – Характеристика корпоративной социальной ответственности в Китае

Экономическая ответственность	Активное участие государства в корпоративном стратегическом планировании
Юридическая ответственность	Эффективная правовая основа для КСО и корпоративного поведения (устав корпоративного поведения)
Этическая ответственность	Формирование правильного восприятия бытия, общества и окружающего мира. Стремление к прогрессу цивилизации в целом
Благотворительность (филантропия)	Защита окружающей среды. Образование и культура. Развитие технического потенциала. Поддержка сообществ
Основные стейкхолдеры по степени важности	Персонал, акционеры, сообщество. Деление стейкхолдеров на внутренних (персонал, акционеры) и внешних (сообщество, потребители) Приоритет отдается внутренним стейкхолдерам
Стимулирующие/ движущие силы КСО	Государство. Сообщество. Сами корпорации.
Роль неправительственных некоммерческих организаций	НКО не оказывают давления на бизнес.
Тенденции социальной отчетности (СО)	Иницируется как самим бизнесом, так и государством. Имеет три основных направления: защита окружающей среды (устойчивое развитие), корпоративная филантропия, ответственность по отношению к клиенту и защита прав человека.

В таблице 4 была указана лишь часть стейкхолдеров, более полный список представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Стейкхолдеры компании

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Акционеры	Органы федеральной и местной власти
Поставщики	Конкуренты
Персонал	Суды
Кредиторы	Население
Партнеры	Будущие поколения
Инвесторы	
Профсоюзы	
Потребители	

Все стейкхолдеры, представленные в таблице 5, оказывают то или иное воздействие на организацию или подвергаются влиянию ее деятельности, поэтому очень важно учитывать интересы каждого стейкхолдера.

Специфика китайской модели КСО заключается в превалирующей роли государства, которое стремится продвигать практику ответственного поведения в вопросах экологии и социальной сферы в связи с нарастающими социальными рисками и надвигающейся экологической катастрофой в стране. В 2006 г. правительство КНР опубликовало Рекомендации по составлению корпоративной социальной отчетности в Китае. Государство активно призывает компании внедрять стратегию КСО с целью улучшения бренда, репутации и конкурентоспособности китайских товаров. В частности, Китай стремится избавиться от негативного восприятия потребителями товаров бренда "made in China".

Практика КСО является предметом многочисленных споров и критики. Защитники утверждают, что имеется прочное экономическое обоснование КСО, и корпорации получают многочисленные преимущества от того, что работают на более широкую и продолжительную перспективу, чем собственная сиюминутная краткосрочная прибыль. Критики спорят, что КСО уводит в сторону от фундаментальной экономической роли бизнеса; одни утверждают, что это не что иное, как приукрашивание действительности; другие говорят, что это попытка подменить роль правительства в качестве контролера мощных мультинациональных корпораций. Однако сейчас корпоративная социальная ответственность является неотъемлемым направлением деятельности успешной компании.

### **3.2 Разработка программы корпоративной социальной ответственности для «Suning Commerce Group Co»**



Компания Suning Commerce Group Co была создана в 1996 году, поэтому на данный момент несёт социальную ответственность на таких уровнях:

1. На базовом уровне:

- соответствие нормам трудового законодательства;
- соблюдение законодательства в сфере охраны окружающей среды;
- уплата налогов, страховых сборов;
- своевременная выплата заработной платы персоналу;
- предоставление услуг надлежащего качества.

2. На уровне корпоративной ответственности компания: проводит обучение персонала, курсы повышения квалификации и тренинги, направленные на повышение клиентоориентированности, сплочения коллектива и т.д.

Для дальнейшей разработки программы корпоративной социальной ответственности требуется определить миссию и стратегию организации (табл. 6), ее стейкхолдеров и уровни корпоративной социальной ответственности, которые уже задействованы.

Таблица 6 – Миссия и стратегия Suning Commerce Group Co и цели КСО

Миссия компании	«Сохранять, стремиться и никогда не сдаваться.» Предоставлять актуальный товар населению по доступным ценам, учитывая быстро изменяющиеся потребности общества.	Цели КСО 1) улучшение условий труда; 2) повышение лояльности персонала компании; 3) повышение качества обслуживания клиентов; 4) увеличение количества клиентов; 5) улучшение имиджа компании, рост репутации; 6) стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе; 7) увеличение количества филиалов; 8) участие в благотворительных акциях; 9) помощь в решении проблемы с безработицей.
Стратегии компании	Предоставлять товар, востребованный обществом по доступным ценам. Идти в ногу со временем, соответствовать быстро меняющимся и растущим потребностям общества.	

Миссия компании может осуществляться путем следования ее стратегии.

Организация взаимодействует с рядом стейкхолдеров, представленным в табл. 7. В долгосрочной перспективе для организации важны как прямые, так и косвенные стейкхолдеры, требуется взаимодействовать и прорабатывать план действий, который поможет максимально расположить все группы заинтересованных лиц к компании.

Таблица 7 – Стейкхолдеры компании Suning Commerce Group Co

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенный стейкхолдеры</b>
Акционеры	Конкуренты
Персонал	Местное сообщество
Потребители	Органы федеральной и местной власти
Поставщики	
Инвесторы	

К прямым стейкхолдерам предприятия относятся:

- акционеры – президент и ряд других людей, которые учредили компанию или являются соучредителями, вложившие в организацию стартовый капитал и ожидающий финансовой отдачи, заинтересованные в росте прибыли организации и повышении эффективности ее работы;

- инвесторы – люди, вложившие в организацию средства, ожидающие развития и отдачи от бизнеса;

- персонал – любой человек, работающий в компании, заинтересованный в своей заработной плате и премиях, и условиях работы. Важным является уровень его удовлетворенности данной работой;

- потребители – к ним относятся те, кто являются клиентами данной компании. Они желают получить качественный товар по доступным ценам и с минимальными временными затратами;

- поставщики – организации, которые поставляют оборудование, товары и все необходимое для компании. Каждый поставщик заинтересован в более тесном контакте с организацией на долгосрочный период.

К косвенным стейкхолдерам относятся:

- конкуренты – организации, с аналогичным видом деятельности, предоставляющие такие же услуги, продающие ту же продукцию;

- местное сообщество – все население города, на которое деятельность компании хоть как-то оказывает влияние;

- органы федеральной и местной власти – ожидают уплаты налогов, обеспечивающие бесперебойные поступления в городской бюджет.

Также была разработана структура КСО, представленная в таблице 8.

Таблица 8 – Структура корпоративной социальной ответственности

№	Цели КСО	Стейкхолдеры
1	Улучшение условий труда	Персонал,
2	Повышение лояльности персонала компании	Персонал, акционеры и инвесторы
3	Повышение качества обслуживания клиентов	Потребители, персонал, конкуренты
4	Увеличение количества клиентов	Персонал, потребители, конкуренты, поставщики
5	Улучшение имиджа компании, рост репутации	Инвесторы, акционеры, местное сообщество, персонал, конкуренты, потребители
6	Стабильность и устойчивость развития компании в долгосрочной перспективе	Инвесторы, акционеры, персонал, поставщики, потребители, органы власти
7	Увеличение количества филиалов	Персонал, потребители, акционеры, инвесторы, органы власти, конкуренты, местное сообщество, поставщики
8	Участие в благотворительных акциях	Местное сообщество, органы власти, персонал, конкуренты, инвесторы и акционеры, потребители
9	Помощь в решении проблемы с безработицей	Местное сообщество, органы власти, персонал, конкуренты, инвесторы и акционеры

Задействованные уровни корпоративной социальной ответственности на данный момент:

- экономический – качественный товар по соответствующей цене;
- юридический – осуществление деятельности, не выходя за рамки закона;
- этический – удовлетворение растущих и быстро изменяющихся потребностей людей;
- филантропический – компания постепенно помогает решать проблему с рабочими местами.

Все вышеописанное помогает сформировать структуру мероприятий в рамках программы корпоративной социальной ответственности, описанной в таблице 9.

Таблица 9 – Структура мероприятий в рамках программы корпоративной социальной ответственности

№	Мероприятие	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации	Ожидаемый результат
1	Организация совместного отдыха для персонала	Организация праздников и тимбилдинговых тренингов на сплочение	Персонал	2018 год	Достижение сплоченности коллектива, доброжелательной атмосферы в коллективе, создание сплоченной команды, повышение лояльности персонала
2	Корпоративное волонтерство	Помощь в детских домах и приютах	Органы власти, местное сообщество, персонал	2018 год	Улучшение имиджа организации, рост деловой репутации, помощь детским домам, благотворительность

Продолжение таблицы 9 – Структура мероприятий в рамках программы корпоративной социальной ответственности

3	Благотворительные пожертвования	Пожертвования нуждающимся детям	Органы власти, местное сообщество	2018 год	Улучшение имиджа компании, рост деловой репутации, благотворительность
4	Проведение акций в честь праздников в филиалах организации	Раздатка памятных сувениров, скидок и подобного в честь определенных событий	Местное сообщество, потребители, органы власти	2018 год	Улучшение имиджа, рост деловой репутации, прирост клиентов
5	Открытие новых филиалов	Филиалы в других районах города по мере необходимости	Потребители, органы власти, конкуренты, местное сообщество, персонал, поставщики	2019 год	Помощь в решении проблем с безработицей, возможность удовлетворения растущих потребностей людей, более удобное местоположение филиалов относительно отдаленных районов городов

Все предлагаемые в таблице 9 мероприятия соответствуют интересам выявленных стейкхолдеров. Особенная роль отводится оказанию различной помощи местному сообществу, что для компании ведет к повышению имиджа и рекомендации себя, как организации, заботящейся не только о себе.

В таблице 10 представлены затраты компании на осуществление перечисленных мероприятий в пределах одного филиала за год.

Таблица 10 – Затраты на реализацию мероприятий программы корпоративной социальной ответственности с января 2019 года по декабрь 2019 года

№	Мероприятие	Единица измерения	Цена	Затраты за год
1	Организация совместного отдыха для персонала	руб.	12 000	60 000
2	Корпоративное волонтерство	руб.	20 000	80 000
3	Благотворительные пожертвования	руб.	50 000	100 000
4	Проведение акций в честь праздников в филиалах организации	руб.	5 000	50 000
5	Открытие новых филиалов	Не представляется возможным оценить затраты на данное мероприятие, и его реализация не укладывается в плановый год.		
ИТОГО				290 000

Затрачиваемые компанией средства на выполнение корпоративной социальной ответственности адекватны, составляют 290 000 рублей в год, для такой крупной компании это доступная цена удовлетворения потребностей всех задействованных стейкхолдеров и увеличения эффективности работы организации.

На основании данных, представленных в таблицах можно сделать следующие выводы:

1. Проводимая данной компанией программа корпоративной социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии компании;

2. Suning Commerce Group Co реализует программы КСО как внутри компании, так и за ее пределами, но преобладать будет внешняя корпоративная социальная ответственность, так как организация уже достаточно для этого разрослась;

3. Представленные в таблице 9 мероприятия корпоративной социальной ответственности полностью удовлетворяют интересы стейкхолдеров;

4. Основные преимущества, которые получает компания от реализации программы социальной ответственности – реклама компании, улучшение делового имиджа, повышение узнаваемости, улучшение в коллективе, повышение эффективности работы персонала, расположение к себе органов власти и местного сообщества.

Таким образом, реализация программы корпоративной социальной ответственности в компании Suning Commerce Group Co приводит к улучшению показателей деятельности организации и ее конкурентоспособности.

## **Заключение**

Управление персоналом в организации является одним из важнейших процессов. Что будет с организацией, если не будет отлажена система управления? Такая организация не просуществует долго. Если сотрудники работают продуктивно и слажено, процесс управления простроен во всех деталях, то организация в целом будет работать эффективно, добиваться высоких результатов и развиваться.

Для того, чтобы нанимать и сохранять высокопрофессиональные кадры требуется своевременно модернизировать систему профессиональной подготовки, вносить новые элементы, помогающие персоналу быстро и с интересом осваивать новую информацию. В таких случаях приходится и придумывать новые для данной организации действенные методы мотивации, побуждающие сотрудников профессионально развиваться [31].

Проблема компании Suning Commerce Group Co заключается в недостаточно эффективной работе персонала, в следствие чего цели компании достигаются не в полном объеме.

Для решения данной проблемы были изучены теоретические аспекты систему управления персоналом, которые помогли при проведении анализа данной системы в организации и разработке плана мероприятий по повышению эффективности работы сотрудников организации.

Исходя из анализа существующей системы управления, методов повышения эффективности работы, можно сделать вывод, что организация развивает и совершенствует систему управления персоналом, однако ей характерно использование по большей части стандартных способов повышения эффективности сотрудников. Хотя президент компании поставил установку организации «идти в ногу со временем» и акцентировать внимание на персонале, есть аспекты, которые требуется доработать или заменить на более актуальные.



Основные формы мотивации работников в компании «Suning Commerce Group Co»:

1) заработная плата, которая является прямой оценкой вклада работника в результаты деятельности компании;

2) система внутрифирменных льгот работникам: оплата расходов на проезд, страхование здоровья работников, эффективное премирование, доплаты за стаж;

3) нематериальные льготы: наличие возможности перейти на скользящий или гибкий график работы, доска почета, присвоение званий, корпоративные мероприятия вне организации;

4) создание благоприятной атмосферы в коллективе путем устранения психологических барьеров между отдельными группами работников, развития доверия и взаимопонимания внутри коллектива, поддержания принципов взаимопомощи и поддержки и моральное поощрение работников.

В ходе написания данной работы был предложен перечень мероприятий, направленных на повышение эффективности работы персонала (данные мероприятия помогут установить доверительные отношения в коллективе, поддерживать благоприятную атмосферу для продуктивной работы, лучше организовать рабочий день и поступающие задачи и, в целом, повысить эффективность работы сотрудников организации), а также более подробно рассмотрены мероприятия для отдела продаж. Все предложения были оценены и показана экономическая эффективность, которая в целом оказалась положительной и составила 122,81 %. При затратах на мероприятия в сумме 477 100 руб., произойдет увеличение выручки на 585 938 руб.

В расчетах учитывалось только увеличение выручки, но не стоит забывать, что реализация данных мероприятий приведет к улучшению обстановки в коллективе и поднятию корпоративного духа.

Предложенные мероприятия могут быть применены в деятельности компании Suning Commerce Group Co для решения выявленной проблемы

или других компаний, находящимся на аналогичном рынке и имеющих схожую деятельность.

В заключении стоит еще раз сделать акцент на важности системы управления персоналом в организации, так как правильно функционирующая система позволит набирать, адаптировать, контролировать, удерживать и мотивировать высококвалифицированный персонал, который обеспечит высокоэффективную и результативную деятельность организации.

## Список использованных источников

1. Бабосов Е.М. Социология управления. 2-е изд. – Мн., ТетраСистемс, 2010. – 287с.
2. Баранчеев В.П., Гречкин А.А., Мартынов Л.М., Степанов А.Е., Юдин Е.Г. Стратегическое управление развитием организаций на основе интеллектуальных моделей. (Москва) // Изобретательство. Т. 2, № 2, 2002.
3. Беляцкий Н.П. управление персоналом. – 2-е изд., Мн.: Экоперспектива, 2008. – 349с.
4. Борисова Н.Н. Мотивационная стратегия управления персоналом в системе инновационно-ориентированного управления человеческими ресурсами / Н.Н. Борисова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – N. 6. – С. 58-65
5. Брасс А., Глушаков В., Кревцов В., Седегов В. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего. – Мн.: Технопринт, 2007. – 387с.
6. Вирский Е.А. Управление персоналом. – Мн., Веды, 2005. – 215с.
7. Гаффорова Е.Б. Формирование стратегии устойчивого развития организации на основе международного стандарта ISO 9004:2009 / Е.Б. Гаффорова, Т.Е. Шушарина // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2011. – N. 42. – С. 16-21
8. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. – М.: Юнити, 2011. – 478с.
9. Гладышев А.Г., Иванов В.Н., Патрушев В.И. и др. Основы социального управления: Уч. пособие / Под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высш. шк., 2015.
10. Гольденберг А.И. Экономико-математическое моделирование систем экономического стимулирования. – Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Москва – 2016.

11. Друкер Питер Ф. Эффективный управляющий.—М.:СПб,2001.— 397с.
12. Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. – СПб.: Питер, 2013.
13. Ендовицкий Д.А., Лысенко Д.В., Шмеров В.Т. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: ТК Велби. Изд-во "Проспект", 2013.
14. Ерманский О.А. Задачи научной организации труда и ее положение. – М.: ДАНА, 2010.
15. Журавлев П.В. Мировой опыт в управлении персоналом.— М.: [б.и.], Екатеринбург: Деловая книга, 2015.— 232с.
16. Зайцев Г.Г., Файбушевич С.И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент.— СПб: Издательство СПбУЭФ,2016.— 73с.
17. Злобина Н.В. Стратегическое развитие системы менеджмента качества: организационные и региональные аспекты / Н.В. Злобина // Региональная экономика: теория и практика. – 2011. – N. 44. – С. 15-19
18. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации [Электронный ресурс]: учебник для бакалавриата и магистратуры / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко; под общ. ред. Н.А. Омельченко; Гос. ун-т упр, Рос. акад. народ. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Электрон. дан. – М.: Юрайт, 2015. – 365с.
19. Игнатов А.В. Новые элементы в управлении персоналом. – Банковский вестник.—№1.—2010.
20. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. – Минск: БГЭУ, 2015.
21. Кибанов А., Григор О., Мамед-Заде. Выжить и достичь стабильности. Разные модели корпоративного управления / Кадровый менеджмент. 2012, № 2.
22. Кибанов А.Я. Управления персоналом организации.—М.:Инфра-М,2003.—509с

23. Князев С.Н. Управление: искусство, наука, практика.– Мн., Армита-маркетинг, Менеджмент, 2008.– 511с.
24. Коношенко Л.А. Стратегический анализ устойчивого развития организации / Л. А. Коношенко // Проблемы современной экономики. – 2012. – N. 4. – С. 136-139
25. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. - М.: ДеКа, 2011.
26. Коул Дж. Управление персоналом в современных организациях. – М.: Вершина, 2014.
27. Лобанова Т.Н. Мотивационные стратегии в управлении персоналом // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2011. – N. 1. – С. 179-200
28. Лубков В.А. Стратегическая модель развития коммерческой организации // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – N. 28. – С. 51-57
29. Маковская Н.В. Стратегия персонала на белорусских предприятиях.–Вестник БДЭУ.–№5.–2006.
30. Марр Р., Шмидт Г. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики.–М.: Издательство МГУ, 2015.– 475с.
31. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия.– Новосибирск, НГАЭиУ, 2003.– 312с.
32. Муллахметов Х.Ш. Процесс организации стратегического контроля для успешного функционирования и развития организации / Х.Ш. Муллахметов // Экономика и управление. – 2013. – N. 4. – С. 50-55
33. Мэйтланд , Ян. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе.– М.: Юнити, Мн.: Вилат, 2011. – 160с.
34. Радиевский, М.В. Организация производства: инновационная стратегия устойчивого развития предприятия: учебник / М.В. Радиевский. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 377с.

35. Радчук А.П. Принципы построения системы управления персоналом промышленных предприятий в рыночной экономике.–Вестник Брест.гос.техн.университета.–№6, 2009.
36. Ремизов К.С. Управление кадрами предприятий в условиях рынка.–Вестник Московского университета.–№4, 2003.
37. Родионова Н.В. Управление персоналом предприятия.– М.: Юнити–Дана, М.: Единство, 2011. – 495с.
38. Сартан Г.Н. Новые технологии управления персоналом. – СПб.: Речь, 2009.– 236с.
39. Седегов Р.С. Управление персоналом : сотрудники как фактор успеха предприятия.– Мн.: Тэхналогія, Кн. 4/6.–2003. – 178с.
40. Семенов Б.Д. Модель управления трудовыми ресурсами и потенциалом предприятия в условиях антикризисного управления.– Предпринимательство в РБ.–№12, 2015.
41. Семенов Б.Д. Совершенствование организационной структуры управления предприятием в условиях рыночных преобразований.– Предпринимательство в РБ.–№2,8., 2014.
42. Синявец Т.Д. Контроллинг системы управления персоналом как инструмент стратегического менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – N. 3. – С. 91 – 97
43. Степанов В.И. Менеджмент персонала и кадровая политика на предприятиях в современных условиях .–Предпринимательство в РБ.–№5, 2005.
44. Степанов В.И. Управление персоналом современного предприятия: цели, принципы, методы, структура.–Материалы республиканской научно-практической конференции.–Мн.,2006;
45. Сусова Е.И. Управление персоналом на предприятиях промышленности в условиях реформирования экономики РБ.–Мн., Академия управления при президенте РБ, 2008. – 20с.

46. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента.– М.: Издательство стандартов, 2005. – 104с.
47. Травин В.В. Основы кадрового менеджмента.– М.: Дело, 2004. – 332с.
48. Турчинов А.И. Служебная карьера.– М.: Экономика, 1999. – 302
49. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании // Управление персоналом. – 2008. – N. 14. – С. 35-41 По материалам научно-практической конференции.
50. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Дело, 2012.
51. Уткин Э.А. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе.– М.: Акалис, 2005. – 207с.
52. Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности.– М.: Высшая школа, 2015. – 304с.
53. Щекин Г.В. основы современного социального управления: теория и методология.–М.: Экономика, 2014. – 271с.
54. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учеб. пособие / Е.С. Яхонтова; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – М.: Издат. дом «Дело» РАНХиГС, 2013. – 379с.